

ANALISA STRATEGI BERSAING PADA CV. EKA JAYA

Andreas Dwi Saputra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: andreasdwisaputra@gmail.com

Abstrak-Penelitian ini dilakukan di CV. Eka Jaya yang berlokasi di Surabaya. Penelitian ini membahas tentang keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta penyusunan formulasi strategi bersaing CV. Eka Jaya dengan analisis *SWOT*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode wawancara dan observasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah analisa lingkungan internal perusahaan menunjukkan fungsi bisnis pada aspek sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan operasional sudah berjalan dengan cukup baik. Analisa lingkungan eksternal dengan pendekatan *Porter's Five Forces* menunjukkan adanya ancaman perusahaan pesaing sejenis dan kekuatan tawar menawar pembeli yang kuat. Penelitian ini menghasilkan delapan alternatif strategi bersaing dengan analisis *SWOT* yang diperoleh dari analisa internal dan eksternal perusahaan.

Kata Kunci — Strategi bersaing, analisis *SWOT*, analisa internal, analisa eksternal

I. PENDAHULUAN

Industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri (<http://www.kemenperin.go.id>).

Tabel 1.
Struktur PDB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2011–2013

Lapangan Usaha	2011	2012	2013
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	14,71	14,50	14,43
2. Pertambangan dan Pengalihan	11,82	11,80	11,24
3. Industri Pengolahan	24,35	23,97	23,69
4. Listrik, Gas, dan Air Bersih	0,75	0,76	0,77
5. Konstruksi	10,16	10,26	9,99
6. Perdagangan, Hotel, dan Restoran	13,80	13,96	14,33
7. Pengangkutan dan Komunikasi	6,62	6,67	7,01
8. Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan	7,21	7,27	7,52
9. Jasa-Jasa	10,58	10,81	11,02
Produk Domestik Bruto (PDB)	100,0	100,0	100,0
PDB Tanpa Migas	91,60	92,21	92,65

Sumber : Berita Resmi Statistik No.16/02/Th. XVII, 5 Februari 2014

Dari berbagai jenis industri yang ada, industri konstruksi termasuk salah satu penyumbang Pendapatan Domestik Bruto (PDB) dan memiliki pengaruh yang cukup penting dalam perkembangan ekonomi di Indonesia. Dapat terlihat pada tabel 1 yang menyatakan bahwa industri konstruksi menempati posisi ke-5 teratas dalam menyumbang PDB. Hal tersebut mendukung bahwa industri konstruksi memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia yang dapat dilihat dari segi potensi lapangan kerja, kebutuhan material dan dampaknya, peraturan publik yang mendukung ekonomi, dan termasuk dampak perluasan industri konstruksi terhadap ekonomi, distribusi pendapatan bagi masyarakat lapisan

bawah. Jalan, bendungan, pekerjaan irigasi, perumahan, sekolah, dan pekerjaan konstruksi lain adalah landasan fisik dimana usaha pengembangan dan peningkatan standar hidup dibentuk.

Adanya kondisi demikian mendorong setiap perusahaan yang bergerak dibidang industri jasa konstruksi khususnya pelaksana konstruksi untuk menjalankan suatu strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi persaingan. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Bagian ini berisi tentang permasalahan penelitian, rencana pemecahan penelitian, tujuan penelitian, dan rangkuman kajian teoritik yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Dalam mencapai suatu strategi yang tepat dibutuhkan suatu manajemen strategi. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Jadi implikasinya, manajemen strategi berfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk meraih keberhasilan organisasi (David, 2005).

CV. Eka Jaya merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam bidang pelaksanaan jasa konstruksi. CV. Eka Jaya melakukan usaha bisnis di Surabaya. Jasa yang disediakan, yaitu pendesaian dan pemasangan produk-produk seperti pagar pintu besi, canopi, teralis, dan railing dari besi. Dalam menjalankan usahanya, CV. Eka Jaya perlu untuk memperhatikan keunggulan kompetitifnya, yaitu dalam hal kualitas jasa dan ketepatan waktu dalam penyelesaian jasanya agar dapat memiliki citra yang baik di mata pelanggannya. Dalam mencapai keunggulan kompetitif, CV. Eka Jaya mengalami beberapa hambatan, yaitu adanya keterlambatan dalam pengiriman bahan baku oleh supplier yang mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaian jasanya dan adanya beberapa karyawan kurang produktif dalam melakukan jasanya sehingga mempengaruhi dalam kualitas dari jasa yang diberikan oleh CV. Eka Jaya. Beberapa hambatan tersebut harus segera diatasi agar CV. Eka Jaya dapat mencapai keunggulan kompetitifnya sehingga CV. Eka Jaya dapat terus bertumbuh dan berkembang menghadapi persaingan. Beberapa hambatan tersebut dapat diatasi dengan mengaplikasikan suatu strategi bisnis yang tepat. Selain untuk mengatasi hambatan tersebut, strategi yang tepat juga dapat membawa CV. Eka Jaya mengalami pertumbuhan dalam usahanya.

Oleh sebab itu, peneliti ingin meneliti bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada CV. Eka Jaya dan bagaimana penyusunan formulasi strategi bersaing CV. Eka Jaya dengan *SWOT*.

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas

fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Jadi implikasinya, manajemen strategi berfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk meraih keberhasilan organisasi (David, 2005).

Ada beberapa strategi alternatif yang dapat dijalankan suatu perusahaan sebagai hasil dari perumusan strategi (David, 2005) adalah sebagai berikut:

1. *Integration Strategy*
2. *Intensive Strategy*
3. *Diversification Strategy*
4. *Defensive Strategy*

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri dalam bidang fungsional bisnisnya. Tidak ada perusahaan yang kuat di semua bidang ataupun lemah di semua bidang (David, 2005). Berikut penjelasan mengenai lingkungan internal perusahaan:

a. Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Proses manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan penyusunan tenaga kerja yang berkualitas yang didalamnya terdapat proses rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja (Schermerhorn, 1996).

b. Fungsi Pemasaran

Menurut Kotler dan Gary (1997), *segmentation* adalah membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran terpisah. Ada beberapa variabel utama yang mungkin dipergunakan dalam mensegmentasi pasar konsumen, yaitu : segmentasi geografik, segmentasi demografik, segmentasi psikografik, dan segmentasi tingkah laku

Di dalam memilih segmen pasar yang akan ditetapkan sebagai pasar sasaran (*targeting*), perusahaan diharapkan untuk memilih satu atau lebih segmen yang berharga untuk dimasuki. Perusahaan harus memutuskan berapa banyak dan bagaimana segmen yang akan dilayaninya. Perusahaan harus mempertimbangkan lima faktor yang membuat suatu segmen menarik untuk dibidik, yaitu ukuran besar kecilnya segmen, pertumbuhan segmen, keuntungan yang dapat didapat, persaingan saat ini dan yang mungkin terjadi, serta kapabilitas dari perusahaan sendiri.

Penentuan posisi (*positioning*) adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga suatu posisi kompetitif yang berarti dan berbeda dalam benak pelanggan sasarannya.

Menurut David (2005), pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan keinginan untuk produk dan layanan. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran, yaitu: analisis pelanggan, menjual produk/ jasa, perencanaan produk dan layanan, harga, distribusi, dan penelitian pemasaran

c. Fungsi Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai pengukuran tunggal terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi.

d. Fungsi Produksi/ Operasional

Produksi/operasional perusahaan merupakan suatu usaha yang terdiri dari semua kegiatan yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. Sebuah operasi manufaktur mengubah atau mengkonversi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa (David, 2005).

Berikut penjelasan mengenai lingkungan eksternal perusahaan menurut *Porter's Five Forces*:

a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk suasana persaingan baru, keinginan untuk memperoleh *market share* dan sumberdaya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para peserta persaingan yang sudah ada sebelumnya. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan sebelumnya, pendatang baru ini jelas bukan ancaman serius.

b. Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawar atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan tingkat relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnis.

c. Kekuatan Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik dan memperketat persaingan anggota industri yang dapat menurunkan laba perusahaan.

d. Produk Pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

e. Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan di antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan.

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT)* merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah (David, 2005):

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah menganalisa lingkungan internal dan eksternal pada CV. Eka Jaya dan menyusun formulasi strategi bersaing CV. Eka Jaya dengan *SWOT*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014). Metode deskriptif didefinisikan sebagai suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 1988). Manfaat dari jenis penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu mendeskripsikan strategi bisnis CV. Eka Jaya saat ini dan menyusun formulasi strategi dengan *SWOT* sebagai strategi bersaing CV. Eka Jaya yang baru.

Jenis Data: **Data Primer:** Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer diperoleh dari sumber data primer, yaitu sumber pertama di mana sebuah data dihasilkan (Bungin, 2009). **Data Sekunder:** Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Sumber data sekunder diharapkan dapat berperan membantu mengungkap data yang diharapkan, dapat membantu memberi keterangan, atau data pelengkap sebagai bahan pembandingan (Bungin, 2009).

Teknik pengumpulan data:

1) Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si pewawancara dengan si responden dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*). Teknik wawancara yang digunakan yaitu teknik wawancara semiterstruktur, dimana wawancara tidak hanya berdasarkan pedoman yang sudah dibuat, melainkan bisa menambahkan pertanyaan pada saat wawancara berlangsung (Nazir, 1988).

2) Observasi

Observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra mata sebagai alat bantu utamanya selain pancaindra lainnya seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit. Observasi adalah kemampuan

seorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya. Dari pengertian observasi tersebut dapat disimpulkan, bahwa metode observasi adalah metode pengumpulan data yang dapat digunakan untuk menghimpun data penelitian, data-data penelitian tersebut dapat diamati oleh peneliti (Bungin, 2009).

Teknik Penentuan Informan:

Untuk menentukan informan yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*. Dalam *snowball sampling*, teknik penentuan sample mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding dari kecil bentuknya hingga jadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama ditentukan satu atau dua orang. Tetapi bila data yang didapat dirasa tidak cukup lengkap maka peneliti mencari orang yang dipandang lebih tahu tentang data yang tidak didapat dari orang sebelumnya. Begitu seterusnya sehingga jumlah sampel semakin banyak (Sugiyono, 2009).

Dengan menggunakan teknik *snowball sampling* pada penelitian ini, peneliti terlebih dahulu menentukan pemilik dari CV. Eka Jaya yang bernama Vincentius Liman sebagai informan pertama. Selanjutnya, meminta rekomendasi kepada Vincentius Liman mengenai informan yang dapat memberikan peneliti informasi yang berkaitan tentang penelitian ini, yaitu manajer operasional, manajer sumber daya manusia, manajer keuangan, manajer pemasaran, salah satu pembeli, salah satu *supplier*.

Teknik Analisis Data:

Menurut Moleong (2014), analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Metode yang digunakan adalah metode perbandingan tetap. Menurut Moleong (2014), dinamakan metode perbandingan tetap karena dalam analisis data, secara tetap membandingkan satu datum dengan datum yang lain, dan kemudian secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lainnya. Proses analisis datanya mencakup:

1. Reduksi data

Identifikasi satuan (unit). Pada mulanya diidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. Sesudah satuan diperoleh, langkah berikutnya adalah membuat koding. Membuat koding berarti memberikan kode pada setiap 'satuan', agar supaya tetap ditelusuri data/satuannya, berasal dari sumber mana.

2. Kategorisasi

Menyusun kategori. Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Setiap kategori diberi nama yang disebut label

3. Sintesisasi

Mensintetiskan berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

Untuk menguji keabsahan data maka peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan atau mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang digunakan dalam penelitian ini adalah membandingkan data hasil observasi atau pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan wawancara dengan data-data yang tertulis yang dimiliki perusahaan (Moleong, 2014).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan

Analisa lingkungan internal perusahaan melalui fungsi bisnis sebagai berikut:

1. Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen

Menurut *General Manager* dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa perekrutan karyawan baru dalam perusahaan CV. Eka Jaya menggunakan sistem perekrutan internal. Sistem perekrutan internal berarti perekrutan karyawan baru berasal dari rekomendasi karyawan yang bekerja di CV. Eka Jaya. Karena sistem perekrutan tersebut masih dirasa cukup oleh pemilik dari CV. Eka Jaya dan lebih mudah mendapatkan calon karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa perekrutan karyawan perusahaan didapat dari internal perusahaan dimana calon karyawan baru itu akan dikenalkan oleh karyawan lama CV. Eka Jaya. Untuk melalui proses seleksi yang akan dilakukan oleh CV. Eka Jaya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan CV. Eka Jaya juga mengatakan bahwa karyawan tersebut dapat bekerja di perusahaan CV. Eka Jaya karena dapat rekomendasi dari karyawan yang bekerja di perusahaan CV. Eka Jaya.

b. Seleksi

Menurut *General Manager*, mengatakan bahwa dalam proses seleksi ini calon karyawan baru harus memberikan *curriculum vitae*, surat perjanjian karyawan yang isinya menyatakan bahwa calon karyawan sepakat untuk mengikuti masa training/percobaan selama 3 bulan pertama, dan fotocopy KTP. Setelah itu, akan ada proses wawancara antara *General Manager* dengan calon karyawan baru. Dalam proses seleksi ini, *General Manager* CV. Eka Jaya memilih untuk tidak prioritaskan calon karyawan yang terlalu pintar tetapi calon karyawan yang bisa dididik karena perusahaan ini juga masih berkembang.

Menurut Kepala Bengkel dan Manajer Pemasaran, mengatakan bahwa proses seleksi karyawan selain dari penyerahan berkas-berkas formal juga dilihat berdasarkan pada keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh calon karyawan baru, serta hasil wawancara dengan *General Manager*. Yang menentukan calon karyawan baru itu diterima atau tidak dalam perusahaan, *General Manager* CV. Eka Jaya yang berhak menentukan.

Menurut salah satu karyawan CV. Eka Jaya juga mengatakan bahwa proses seleksi karyawan didasarkan pada

hasil wawancara dengan *General Manager*, sebelum wawancara karyawan juga menyerahkan surat lamaran, CV, dan Fotocopy KTP.

c. Orientasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan *General Manager* dan Kepala Bengkel, Proses orientasi terhadap karyawan seperti tukang dan kuli dilakukan oleh kepala bengkel yang langsung terjun ke lapangan, sedangkan untuk staf kantor di bimbing oleh setiap manager yang menjadi atasan dari staff kantor tersebut. Proses orientasi berlangsung selama 3 bulan, apabila calon karyawan baru tersebut memiliki kemampuan yang sesuai dan memiliki sikap yang baik seperti memiliki usaha untuk mau belajar, maka calon karyawan baru tersebut diangkat menjadi karyawan.

Menurut Manajer Pemasaran, karyawan baru perusahaan akan dikenalkan terlebih dahulu dengan *job-descnya*, setelah itu karyawan baru akan diserahkan ke karyawan lama perusahaan yang lebih berpengalaman dengan tujuan untuk membimbing karyawan baru tersebut.

Hal tersebut juga dibenarkan dengan pernyataan salah satu karyawan perusahaan yang menyatakan bahwa karyawan mendapat bimbingan dari Kepala Bengkel pada saat awal masuk kerja untuk diperkenalkan mengenai perusahaan dan tanggung jawabnya di perusahaan.

d. Pelatihan

Menurut *General Manager* dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa sistem pelatihan yang ada di CV. Eka Jaya ini menggunakan sistem pelatihan *on the job training*. Dimana karyawan-karyawan yang masih baru itu dilatih oleh sesama karyawan yang lebih berpengalaman yang telah ditunjuk oleh kepala bengkel. Sedangkan, menurut Manajer Pemasaran mengatakan bahwa staff kantor yang baru dilatih oleh masing-masing manager yang menjadi atasannya ataupun staff kantor yang lebih berpengalaman.

Menurut salah satu karyawan CV. Eka Jaya juga mengatakan bahwa karyawan dilatih oleh karyawan yang lebih berpengalaman pada saat proses operasional perusahaan.

e. Penilaian kinerja

Menurut *General Manager* dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu penunjang keberhasilan suatu perusahaan untuk memberikan kualitas suatu barang atau jasa. Kinerja karyawan juga harus diperhatikan oleh pihak perusahaan. Dalam memperhatikan kinerja karyawan, pihak perusahaan melakukan penilaian yang didasarkan dari sikapnya dan hasil kerjanya. Yang menjadi prioritas dari pihak perusahaan adalah sikapnya karena adanya sikap yang mau berusaha untuk belajar, maka hasil kerja itu dapat diperbaiki terus-menerus untuk menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa penilaian kinerja karyawan juga didasarkan pada kedisiplinan dan hasil kerja karyawan. Hal tersebut juga terbukti dari pernyataan salah satu karyawan yang mengatakan bahwa karyawan pernah mendapat teguran dari perusahaan karena hasil kerja tidak baik dan tidak datang tepat waktu saat bekerja.

f. Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut *General Manager* dan Manajer Pemasaran menyatakan bahwa sistem pemberian kompensasi CV. Eka

Jaya adalah sebagai berikut: sistem upah bulanan, sistem upah mingguan, dan sistem upah lembur. CV. Eka Jaya juga memberikan komisi kepada karyawan-karyawan pada saat suatu proyek selesai. Hal tersebut juga terbukti dari salah satu karyawan yang mengatakan bahwa karyawan mendapatkan komisi dari perusahaan setelah suatu proyek selesai.

g. Jaminan Sosial

Menurut *General Manager* dan Manajer Pemasaran perusahaan menyediakan jaminan sosial bagi setiap tenaga kerja, yaitu:

a. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan Hari Raya ini sebesar 1x gaji pokok sesuai jabatan karyawan per bulan dan berlaku hanya 1 tahun. Tunjangan Hari Raya tersebut dapat diambil oleh karyawan secara bertahap atau langsung diambil semua THRnya. Menurut salah satu karyawan mengatakan bahwa karyawan tersebut dapat mengambil THRnya sebesar 1x gaji sebulan dalam 1 tahun.

b. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan Kesehatan ini bernilai 3 juta untuk setiap karyawan dengan tujuan untuk membiayai karyawan yang mengalami kecelakaan pada saat proses operasional perusahaan. Hal tersebut dibenarkan dari salah satu karyawan yang mengatakan bahwa tunjangan kesehatan bernilai 3 juta.

c. Diikutkan program BPJS

Setiap karyawan akan ikut program BPJS beserta keluarga dari karyawan tersebut. Perusahaan bertanggung jawab untuk membiayai setiap karyawan dalam mengikuti program BPJS, sedangkan keluarga dari karyawan tersebut yang membayar adalah karyawan perusahaan sendiri. Salah satu karyawan mengatakan bahwa karyawan tersebut di biayai oleh perusahaan untuk mengikuti program BPJS.

2. Fungsi Pemasaran

a. *Segmentation, Targeting, dan Positioning*

Berdasarkan wawancara dengan *General Manager* dan Manajer Pemasaran, menyatakan bahwa pasar yang ingin dituju oleh perusahaan dikelompokkan berdasarkan letak geografis, yaitu pelanggan yang tinggal di perumahan menengah ke atas yang terletak di kota Surabaya dan Sidoarjo, serta berdasarkan umur, yaitu pelanggan yang masih berada di usia produktif, yaitu sekitar umur 15-64 tahun. Berdasarkan gaya hidup, pelanggan yang suka tampak depan rumah yang lebih bervariasi dan memiliki penghasilan lebih. Hal tersebut dibenarkan oleh pernyataan yang diberikan oleh Kepala Bengkel yang mengatakan bahwa pasar yang ingin dituju oleh perusahaan dikelompokkan berdasarkan letak geografis dan umur.

Sehingga, pasar yang ingin dituju perusahaan adalah konsumen yang mempunyai penghasilan menengah ke atas yang memiliki rumah baru atau memiliki keinginan untuk merenovasi tampak depan sebuah rumah.

Positioning yang diambil oleh perusahaan adalah sebagai aplikator konstruksi yang berkualitas dengan standart kualitas menengah ke atas. Karena bahan baku yang dipakai oleh CV. Eka Jaya memiliki kualitas yang baik.

b. Analisa Fungsi Dasar Pemasaran:

1. Analisis Pelanggan

Dari hasil wawancara dengan *General Manager* dan Manajer Pemasaran, dalam melakukan analisis pelanggan dengan cara langsung menemui pelanggan untuk mengetahui keinginan dari pelanggan. Dengan tujuan agar pimpinan dapat menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan dapat informasi dari pelanggan secara langsung, sehingga hasil dari jasa yang diberikan berkualitas dan dapat memuaskan pelanggan.

Dari metode tersebut, informasi yang didapat dapat membantu untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang. Pengumpulan informasi tersebut juga dibantu oleh *supplier-supplier* dari CV. Eka Jaya.

Hal tersebut juga terbukti dari hasil wawancara dengan Kepala Bengkel yang mengatakan bahwa cara menemui langsung pelanggan itu dapat membuat perusahaan lebih mudah mengerti akan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

2. Produk/ Jasa

Produk-produk yang dijual oleh perusahaan CV. Eka Jaya bervariasi desainnya. Contoh desain produk yang dijual CV. Eka Jaya adalah sebagai berikut: canopy, pagar, railing, dan teralis. Berdasarkan hasil wawancara dengan GM dan Manajer Pemasaran, penjualan produk/jasa yang dilakukan oleh CV. Eka Jaya mencakup banyak aktivitas pemasaran, yaitu *mouth-to-mouth*, melakukan periklanan di IKLAN POS, dan kerjasama dengan *supplier* dan *upline*. Bagi CV. Eka Jaya yang membuat perusahaannya bertumbuh itu yang paling besar adalah *mouth-to-mouth*, meskipun itu merupakan cara pemasaran yang tradisional tapi dampaknya terhadap perusahaan sangat besar.

Kerjasama dengan *supplier* dan *upline* juga memberikan CV. Eka Jaya dampak yang baik terhadap penjualan produk/jasanya. Karena *supplier-supplier* dari CV. Eka Jaya memiliki kepercayaan terhadap CV. Eka Jaya untuk menjadi aplikator pada produk yang dimiliki oleh *supplier*.

General Manager juga menambahkan dalam melakukan penjualan produk/ jasa CV. Eka Jaya dilakukan melalui pengadaaan *event* disetiap bulan desember dengan tujuan agar dapat menarik pelanggan baru dan menunjukkan bahwa CV. Eka Jaya masih eksis dari tahun ke tahun. Dalam *event* tersebut, CV. Eka Jaya memberikan diskon kepada pelanggannya.

Dalam melakukan penjualan produk/ jasa dari CV. Eka Jaya juga memberikan layanan tambahan kepada pelanggan dengan melakukan pemantauan terhadap hasil kerja yang sudah serah terima dengan pelanggan dengan jangka waktu selama 3 bulan. Pemantauan dilakukan setiap 1 bulan 1 kali oleh karyawan dari CV. Eka Jaya.

3. Harga

Dalam menentukan harga atas jasa terhadap pelanggan itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi penetapan harga dari suatu jasa yang diberikan oleh CV. Eka Jaya, yaitu:

- Supplier

Menurut *General Manager*, Manajer Pemasaran dan Kepala Bengkel, bahan baku dari *supplier* memiliki peran utama dalam menetapkan suatu harga atas jasa yang diberikan. Karena bahan baku merupakan faktor yang paling besar dalam menentukan harga.

- Pesaing

Menurut General *Manager* dan Manajer Pemasaran, adanya harga atas jasa yang diberikan oleh pesaing juga berpengaruh terhadap harga atas jasa dari CV. Eka Jaya sehingga harga yang diberikan oleh CV. Eka Jaya juga harus kompetitif agar dapat bersaing dengan pesaing lain.

- Lingkungan.

Menurut General *Manager*, mengatakan bahwa lingkungan pada saat pengerjaan proyek mempengaruhi harga atas jasa yang diberikan ketika adanya musim hujan. Harga atas jasa dapat mengalami kenaikan.

3. Fungsi Keuangan

Menurut hasil wawancara dengan General Manager, Manajer Keuangan, dan Manajer Pemasaran menyatakan bahwa keputusan investasi terkait dengan modal yang ada dialokasikan untuk keperluan pembelian bahan baku, gaji beserta tunjangan-tunjangan tenaga kerja, dan biaya-biaya penunjang operasional perusahaan serta pembelian peralatan perusahaan, bangunan, dan tanah. Penerimaan atau pengeluaran keuangan perusahaan berada dibawah pengawasan oleh manajer keuangan sehingga hal tersebut dapat meminimalisir terjadinya penyalahgunaan dana oleh karyawan.

Menurut hasil wawancara dengan General Manager, Manajer Keuangan, dan Manajer pemasaran mengatakan bahwa dalam menjalankan operasional perusahaan tidak sepenuhnya dapat memenuhi biaya operasional perusahaan dengan modal perusahaan sendiri. Sehingga perusahaan melakukan pinjaman ke bank maspion untuk mendanai biaya operasional perusahaan.

4. Fungsi Produksi/ Operasional

a. Capacity

Hasil wawancara dengan *General Manager* dan Manajer Pemasaran, mengatakan bahwa dalam 1 bulan perusahaan hanya bisa menerima proyek dari pelanggan sebanyak 5 proyek saja. Disebabkan oleh jumlah SDM yang tidak memadai untuk mengerjakan proyek lebih dari 5 proyek. Apabila pada saat kapasitas perusahaan mencapai maksimum, ada pelanggan yang ingin menggunakan jasa perusahaan maka pihak perusahaan dan pelanggan melakukan kesepakatan SPK dahulu dan pelaksanaan proyek dilakukan di bulan berikutnya.

Menurut General *Manager* dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa untuk suatu proyek, dalam menentukan besarnya jumlah tenaga kerja dan peralatan yang dibutuhkan itu dilakukan oleh kepala bengkel. Perencanaan peralatan dan jumlah tenaga kerja pada suatu proyek harus tepat karena perencanaan tersebut berhubungan dengan biaya operasional dari CV. Eka Jaya. Hal tersebut yang membuat pimpinan perusahaan memilih kepala bengkel yang berpengalaman dan telah mengabdikan di CV. Eka Jaya cukup lama. Hal ini dilakukan agar CV. Eka Jaya tidak mengalami kerugian diakibatkan kesalahan pada kebutuhan tenaga kerja pada suatu proyek yang ada. Dalam melakukan pengerjaan terhadap suatu produk, CV. Eka Jaya memiliki fasilitas fisik berupa bengkel yang cukup besar untuk menampung peralatan yang ada dan ruang untuk pengerjaan suatu produk.

b. Inventory

Berdasarkan wawancara dengan *General Manager*, Kepala Bengkel, dan Manajer pemasaran mengatakan bahwa

perusahaan hanya melakukan pembelian bahan baku ketika ada suatu proyek. Bahan baku yang sudah dibeli disimpan dalam gudang untuk proses pengerjaan. Adanya banyak pelanggan yang memakai jasa perusahaan, maka pembelian bahan baku yang biasa digunakan untuk proyek dilakukan setiap bulannya agar proses pengerjaan proyek sesuai dengan waktu yang telah disepakati dengan pelanggan.

Penghitungan kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan pada suatu proyek dilakukan oleh staf kalkulasi. Karena yang menghitung jumlah bahan baku dan jenis-jenis bahan bakunya adalah staf kalkulasi. Pembelian bahan baku dapat dilakukan ketika pelanggan membayar uang muka atas jasa yang akan diberikan.

Bahan baku yang telah diorder akan diambil sendiri oleh CV. Eka Jaya menggunakan truk atau pick up karena jika menunggu supplier yang mengantar bahan baku tersebut dapat memakan waktu yang lama yang dapat berimbas pada ketepatan penyelesaian suatu proyek. Saat ini CV. Eka Jaya memiliki 3 truk dan 2 pick-up untuk keperluan mengambil bahan baku dari supplier dan mengantar produk jadi kepada pelanggan.

c. Workforce

Menurut *General Manager* dan Manajer Pemasaran, saat ini perusahaan memiliki tenaga kerja sebanyak 40 orang terdiri atas beberapa departemen, antara lain departemen keuangan, sumber daya manusia, operasional dan staf perusahaan. Tenaga kerja merupakan salah satu penunjang terciptanya suatu produk yang berkualitas.

Menurut Kepala Bengkel, saat ini kinerja tenaga kerja CV. Eka Jaya baik karena tenaga kerja yang ada memiliki sikap yang mau belajar, taat, dan mudah memahami suatu desain gambar pada saat dijelaskan. Namun terkadang, terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh tenaga kerja karena kelalaian dalam mengerjakan suatu produk tersebut, seperti ukuran produk yang jadi tidak sesuai dengan kontrak kerja yang sudah disepakati oleh pelanggan dan pihak perusahaan.

d. Quality

Menurut *General Manager* dan Kepala Bengkel, untuk menjaga kualitas atas jasa yang diberikan, CV. Eka Jaya memiliki sistem *quality control* yang dilakukan oleh kepala bengkel. Jasa yang diberikan disebut berkualitas jika ada kesesuaian antara produk yang sudah jadi dengan ketentuan produk yang ada di kontrak kerja. Sistem tersebut biasa dilakukan saat pihak perusahaan akan melakukan pengiriman ke pelanggan untuk melakukan pemasangan produk tersebut.

Menurut Manajer Pemasaran, untuk menjaga kualitas adalah dengan tetap mengawasi kinerja tenaga kerja sehari-hari. Jika kinerja suatu tenaga kerja dinilai kurang baik maka akan ada tindakan peneguran terhadap tenaga kerja tersebut.

Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan

1 Ancaman Pendatang Baru

a. Skala Ekonomi

Menurut General Manager dan Kepala Bengkel, untuk mencapai peningkatan operasional perusahaan dibutuhkan waktu yang cukup lama. Hal ini disebabkan oleh karena peralatan penunjang yang mahal, kesulitan untuk memiliki citra yang baik di mata pelanggan, dan sumber daya yang memadai. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa

perusahaan tidak dapat mencapai skala ekonomi dengan cepat, dikarenakan keterbatasan beberapa faktor yang ada. Sehingga hambatan untuk pendatang baru masuk ke dalam bisnis ini besar.

b. Diferensiasi Produk

Menurut *General Manager* dan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa untuk melakukan diferensiasi produk dapat dikatakan cukup susah karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan CV. Eka Jaya dan perusahaan sejenis memiliki desain produk yang bervariasi dimana perusahaan memiliki kemampuan untuk mendesain produk sesuai keinginan konsumen. Apabila pendatang baru hanya memiliki produk-produk sejenis seperti perusahaan yang sudah operasi lama, maka untuk menarik pelanggan baru sangat sulit. Pendatang baru harus memberikan diferensiasi layanan tambahan bagi pelanggan untuk dapat menarik pelanggan baru, seperti memberikan perbaikan gratis kepada produk yang sudah dihasilkan kepada pelanggan.

Menurut salah satu pelanggan CV. Eka Jaya mengatakan bahwa sistem pemantauan yang dilakukan CV. Eka Jaya membuat pelanggan merasa senang dan merasa dihormati oleh CV. Eka Jaya karena walaupun proyek sudah terima tetapi CV. Eka Jaya masih perhatian terhadap produknya dimana CV. Eka Jaya memberikan perbaikan gratis apabila ada keluhan dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

c. Pengalaman

Menurut *General Manager* dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa pengalaman dalam bisnis konstruksi sangat penting dalam menjalankan proses operasional perusahaan.

Pengalaman yang dimaksud adalah sampai mana pendatang baru dapat mengalokasikan sumber daya yang ada dalam melakukan proses

operasional perusahaan untuk dapat menekan biaya operasional. Menekan biaya operasional ini dalam hal meminimalkan kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pembuatan suatu produk apakah sesuai dengan SPK yang telah disepakati dengan pelanggan.

Menurut Manajer Pemasaran mengatakan bahwa pengalaman juga dapat membuat perusahaan dapat menyelesaikan proyek tepat waktu. Terbatasnya pengalaman dapat membuat penyelesaian proyek mengalami keterlambatan waktu penyelesaiannya. Hal tersebut dapat terjadi jika tenaga kerja yang dimiliki pendatang baru tidak memiliki keahlian dalam mengerjakan suatu produk.

d. Kebutuhan Modal

Menurut *General Manager* dan Kepala Bengkel, apabila pendatang baru akan membuat perusahaan konstruksi akan dibutuhkan modal yang cukup besar seperti pembelian peralatan yang mahal, bahan baku, dan bangunan untuk beroperasi.

Dapat dilihat dari bahan baku yang dipakai oleh perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Bahan baku yang dipakai adalah bahan baku yang berkualitas sehingga produk yang dihasilkan adalah produk yang terbaik. Perusahaan baru juga membutuhkan modal uang yang cukup besar untuk dapat menarik pelanggan baru.

Menurut Manajer Pemasaran mengatakan bahwa modal yang dibutuhkan selain memiliki bahan baku dari supplier

yang berkualitas adalah modal untuk melakukan pembelian bangunan dan peralatan.

e. Kebijakan Pemerintah

Menurut *General Manager*, Kepala Bengkel, dan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa perusahaan baru dapat beroperasi apabila telah memenuhi peraturan-peraturan yang telah ditentukan oleh pemerintah, antara lain perusahaan harus memiliki NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan), dan TDP (Tanda Daftar Perusahaan).

2. Kekuatan Pemasok

Dari hasil wawancara dengan *General Manager* dan Kepala Bengkel, pemasok merupakan salah satu penentu kualitas dari jasa yang diberikan oleh CV. Eka Jaya perlu untuk memiliki pemasok yang berkualitas dalam menjalankan usahanya. Adanya pemasok yang berkualitas dapat membuat CV. Eka Jaya menghasilkan produk yang berkualitas. Saat ini perusahaan memiliki pemasok sebanyak 4 perusahaan pemasok. Dari 4 perusahaan pemasok yang menjadi pemasok bahan baku perusahaan CV. Eka Jaya hanya 3 perusahaan pemasok yang menjadi pilihan bagi CV. Eka Jaya dalam menjalin kontrak kerjasama, yaitu M. Polywood, AJBS, dan Norton. Kontrak perjanjian kerjasama tersebut berlaku selama 5 tahun dan kontrak tersebut berjalan mulai dari tahun 2012. CV. Eka Jaya menjalin kontrak kerja sama dengan pemasok dengan pertimbangan bahwa produk yang dimiliki pemasok berkualitas, kemampuan pemasok dalam menyuplai bahan baku CV. Eka Jaya memadai sehingga saat ada proyek baru CV. Eka Jaya dapat mudah dalam melakukan pembeli terhadap bahan baku, dan harga jual dari produk pemasok dapat bernilai dibawah standart sehingga CV. Eka Jaya dapat memperoleh *profit* yang lebih.

3. Kekuatan Pembeli

a. Kelompok pelanggan

Menurut *General Manager*, Manajer Pemasaran, dan Kepala Bengkel, pelanggan lama yang sudah memakai jasa perusahaan berulang kali memiliki kecenderungan untuk meminta potongan harga lebih banyak dibanding pelanggan baru. Sehingga, keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan akan semakin berkurang. Pelanggan lama akan melakukan tawar-menawar harga yang cukup kuat pada saat mereka akan menggunakan jasa perusahaan lagi, sehingga perusahaan akan memberikan harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga yang diberikan perusahaan.

b. Produk standard

Menurut *General Manager*, Manajer Pemasaran, dan Kepala Bengkel, produk yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan produk yang memiliki kegunaan yang sama dengan produk yang dihasilkan perusahaan konstruksi sejenis lainnya. Sehingga pelanggan dapat menawar produk tersebut, dengan perbandingan produk yang dihasilkan perusahaan lain.

c. Jumlah pembeli

General Manager, Kepala Bengkel, dan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa jumlah pembeli perusahaan cukup banyak. Disebabkan oleh adanya komplek perumahan menengah atas yang terus berkembang. Banyaknya jumlah pembeli dapat berpotensi positif dan negatif bagi kelangsungan hidup perusahaan. Potensi positifnya adalah citra perusahaan dapat

tersebar cepat melalui mulut ke mulut dan potensi negatifnya adalah sebaliknya citra perusahaan akan cepat buruk.

d. Biaya peralihan

Menurut General Manager dan Manajer Pemasaran, biaya yang diperlukan pelanggan untuk beralih dari perusahaan CV. Eka Jaya ke perusahaan pesaing itu tidak ada karena harga yang ditawarkan perusahaan pesaing lebih murah daripada harga yang ditawarkan dari perusahaan CV. Eka Jaya.

Salah satu pelanggan CV. Eka Jaya mengatakan bahwa biaya peralihan kurang begitu berdampak bagi keputusan pelanggan karena ketika pelanggan sudah tahu kualitas perusahaan CV. Eka Jaya maka pelanggan tersebut akan lebih prioritaskan kualitas daripada harga yang lebih rendah yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing.

e. Kualitas produk atau jasa pembeli

Menurut General Manager dan Kepala Bengkel, pelanggan memiliki standart kualitas yang diinginkan. Sehingga pelanggan menuntut untuk memperoleh kualitas yang sesuai dengan harga yang ditentukan. Kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan ini lebih baik dibandingkan dengan perusahaan kompetitor lainnya. Karena pihak pelanggan sudah mengetahui bahan baku yang akan digunakan beserta desain gambar proyeknya yang tertera dalam SPK. Produk yang dihasilkan disebut berkualitas ketika hasil produk yang jadi sesuai dengan SPK yang disepakati oleh perusahaan dan pelanggan.

4. Produk Pengganti

a. Tekanan Produk Pengganti

Menurut *General Manager*, Kepala Bengkel, dan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa adanya produk pengganti bagi perusahaan CV. Eka Jaya kurang berdampak bagi perusahaan karena melihat daya tahan yang dimiliki produk CV. Eka Jaya dari besi lebih lama umurnya dibanding dengan produk pengganti yang terbuat dari kayu. Produk pengganti dari produk perusahaan CV. Eka Jaya adalah pagar pintu dari bahan kayu, railing dari bahan kayu, dan kusen jendela dari kayu.

b. Harga Produk Pengganti

General Manager, Kepala Bengkel, dan Manajer Pemasaran mengatakan bahwa harga dari produk pengganti lebih murah dibanding dengan produk CV. Eka Jaya. Adanya harga yang lebih murah pada produk pengganti memungkinkan pelanggan untuk menggunakan produk pengganti tersebut.

5. Persaingan di antara Para Anggota Industri

a. Jumlah pesaing

General Manager, Manajer Pemasaran, dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa dalam menjalankan suatu bisnis pasti tidak lepas dari namanya persaingan. Persaingan yang terjadi sangat ketat disebabkan oleh adanya banyak perusahaan pesaing. Namun pesaing yang menjadi ancaman bagi CV. Eka Jaya ada 3 perusahaan, yaitu Brawijaya, Karya Makmur, dan Cakrawala yang seluruhnya beroperasi di Surabaya. Produk yang disediakan oleh 3 perusahaan pesaing CV. Eka Jaya sama seperti produk yang disediakan oleh CV. Eka Jaya, yaitu pagar pintu, canopy, teralis, dan railing. Adanya persaingan yang ketat juga berdampak pada pertumbuhan industri perusahaan konstruksi karena para calon pelanggan akan memilih diantara begitu banyak perusahaan konstruksi yang bergerak dibidang yang sama dengan CV. Eka Jaya. Hal itu jelas dapat

mengurangi pelanggan dari CV. Eka Jaya dan para pesaingnya sehingga berimbas pada pertumbuhan industri yang lambat.

b. Pertumbuhan industri

General Manager, Manajer Pemasaran, dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa pertumbuhan perusahaan lambat karena adanya persaingan yang ketat yang berdampak bagi CV. Eka Jaya dalam memperoleh pelanggan baru. Persaingan yang ketat terjadi oleh karena para pesaing CV. Eka Jaya juga memiliki kontrak kerjasama dengan pemasoknya seperti halnya dengan kontrak kerjasama CV. Eka Jaya dengan pemasoknya. Para pesaing CV. Eka Jaya juga melakukan promosi dimedia massa dan memberikan diskon kepada pelanggan.

c. Kemudahan beralih perusahaan

General Manager, Manajer Pemasaran, dan Kepala Bengkel mengatakan bahwa kemudahan pelanggan untuk beralih ke perusahaan pesaing itu sulit karena para pelanggan yang sudah mengetahui kualitas dari CV. Eka Jaya itu baik, maka para pelanggan tersebut akan lebih memilih perusahaan yang sudah pasti kualitasnya terjamin dibanding perusahaan lain yang belum pasti kualitasnya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WT (kelemahan-ancaman). Langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

1. Kekuatan (*Strength*)

- Jasa yang diberikan CV. Eka Jaya memiliki kualitas yang baik.

- Memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas

- Memiliki kemampuan untuk mendesain produk sesuai keinginan konsumen

2. Kelemahan (*Weakness*)

- Kekurangan jumlah tenaga kerja.

- Kegiatan pemasaran dimedia massa kurang optimal

3. Peluang (*Opportunity*)

- Ancaman produk pengganti lemah.

- Memiliki kerja sama dengan pemasok

- Memiliki citra yang baik di mata pelanggan

- Kemudahan mendapatkan modal dari bank

4. Ancaman (*Threat*)

- Persaingan yang ketat pada industri yang sama

- Pihak Supplier dapat memutuskan kontrak kerja sama sepihak

Berdasarkan analisa SWOT diatas maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut:

1. Strategi SO

a. Memperluas jangkauan pasar (S1, S2, O1, O3)

Adanya citra yang baik dimata pelanggan yang didukung dengan adanya SDM dan produk yang dimiliki CV. Eka Jaya berkualitas dapat mendukung CV. Eka Jaya dalam memperluas jangkauan pasarnya. Didukung juga ancaman produk pengganti yang lemah memungkinkan permintaan terhadap jasa CV. Eka Jaya lebih tinggi dibanding produk pengganti yang ada.

b. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas SDM (S2, O2, O3)

Adanya SDM yang berkualitas mengakibatkan CV. Eka Jaya memiliki kontrak kerja sama dengan pemasoknya dan memiliki citra yang baik dimata pelanggan. CV. Eka Jaya harus tetap memperhatikan dan meningkatkan kinerja SDM yang dimiliki agar citra yang baik dimata pelanggan tetap terjaga dan pemasok masih memberikan kepercayaan kepada CV. Eka Jaya untuk menjadi *aplikator* produknya dalam melakukan pemasangan produk pemasok kepada pelanggan pemasok.

c. Melakukan penambahan jumlah produk atau jasa baru (S1, S2, S3, O3, O4)

Melihat kualitas yang dihasilkan CV. Eka Jaya dan kemampuan perusahaan membuat desain produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. CV Eka jaya dapat melakukan penambahan produk atau jasa baru seperti pembuatan balkon dari besi, rangka atap rumah dari besi, dan rangka plafon.

2. Strategi ST

a. Meningkatkan kualitas atas jasa yang diberikan (S1, S2, T1)

Adanya persaingan ketat dalam industri yang sama menuntut CV. Eka Jaya untuk terus melakukan peningkatan terhadap kualitas atas jasa yang diberikan. Karena jika pihak perusahaan tidak melakukan peningkatan kualitas atas jasa yang diberikan, maka para pesaing berat CV. Eka Jaya dapat lebih unggul dibanding CV. Eka Jaya yang dapat berdampak pada keuangan perusahaan.

b. Mempertahankan hubungan kerjasama dengan supplier (S1, T2)

Dalam mempertahankan hubungan kerjasama dengan supplier, pihak CV. Eka Jaya yang memiliki kualitas atas jasa yang baik harus tetap fokus pada komitmen kontrak kerjasama dengan supplier. Karena supplier CV. Eka Jaya saat ini memasok bahan baku yang berkualitas yang merupakan penunjang dari kualitas yang diberikan oleh CV. Eka Jaya kepada pelanggan dan CV. Eka Jaya juga sering mendapat pelanggan baru dari supplier-nya

3. Strategi WO

a. Meningkatkan kegiatan promosi perusahaan (W2, O1, O2)

Perusahaan perlu untuk meningkatkan promosi melalui berbagai media massa, membuat situs perusahaan sendiri, ataupun mengadakan promosi pada penjualan. Melihat kelemahan perusahaan dalam promosi dan adanya koneksi dengan supplier dan pelanggan dapat memudahkan untuk CV. Eka Jaya mendapat bantuan dari supplier atau pelanggan untuk berpartisipasi untuk promosi perusahaan CV. Eka Jaya.

b. Menambah jumlah tenaga kerja (W1, O4)

CV. Eka Jaya perlu untuk melakukan penambahan jumlah tenaga kerja agar kapasitas perusahaan dalam menerima proyek dapat bertambah karena saat ini kapasitas perusahaan hanya bisa menerima proyek dari pelanggan sebanyak 5 proyek dalam 1 bulan dan dapat meminimalkan terjadinya *job-description* ganda pada kalangan manajemen. Penambahan jumlah tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara perekrutan internal ataupun eksternal. Tenaga kerja yang ditambah adalah bagian operasional, yaitu kepala bengkel, kepala proyek, dan pelaksana, serta staf pemasaran dan staf sumber daya manusia. Penambahan tenaga kerja akan berakibat pada kenaikan biaya

operasional, tetapi adanya kemudahan mendapatkan modal dari bank maspiion dapat menutupi biaya operasional tersebut.

4. Strategi WT

a. Melakukan penelitian pemasaran pada media massa (W1, T1).

Penelitian pemasaran ini berguna bagi kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh CV. Eka Jaya dalam IKLAN POS. Dengan adanya penelitian pemasaran ini CV. Eka Jaya dapat mengetahui karakteristik pembaca dari IKLAN POS dan dapat mengurangi terjadinya persaingan promosi dengan perusahaan pesaing.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

1. Lingkungan Internal

a. Sumber Daya Manusia

Pada aspek ini perusahaan mengelola semua kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia, yaitu penyesuaian kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja, pengawasan terhadap tenaga kerja perusahaan, dan pemberian kompensasi dan tunjangan untuk tenaga kerja. Pada aspek ini terjadi masalah dalam hal ketersediaan sumber daya manusia yang ada tidak dapat memenuhi permintaan konsumen lebih cepat.

b. Pemasaran

Pada aspek ini perusahaan sudah menjalankan pemasaran produk atau jasa dari perusahaan seperti *segmentation, targeting, positioning*, dan analisa fungsi dasar pemasaran.

c. Keuangan

Pada aspek ini perusahaan telah menjalankan kegiatan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan. Seperti mengatur keluar-masuknya dana perusahaan, melakukan pengawasan terhadap dana perusahaan, dan melakukan pencatatan keuangan.

d. Operasional

Pada aspek ini perusahaan menjalankan kegiatan operasional perusahaan, seperti penyediaan bahan baku, pengerjaan bahan baku hingga jadi barang jadi, pengawasan terhadap kualitas hasil kerja dari tenaga kerja apakah sesuai dengan bahan yang akan digunakan dan desain gambar proyek yang telah disepakati perusahaan dan pelanggan, dan kemampuan perusahaan dalam melaksanakan proyek.

2. Lingkungan Eksternal

a. Ancaman Pendatang baru

Pendatang baru cukup sulit untuk masuk ke dalam bisnis ini, karena membutuhkan modal yang besar dan pengalaman serta keahlian dalam menjalankan usaha.

b. Kekuatan Pembeli

Pembeli memiliki kekuatan yang cukup besar. Apabila pelanggan memakai jasa CV. Eka Jaya berulang kali, maka mereka melakukan tawar-menawar harga. Pembeli biasanya juga akan membandingkan harga dengan perusahaan lain.

c. Kekuatan Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok tidak terlalu besar karena perusahaan sudah menjalin kerja sama dengan beberapa pemasok yang kualitas bahan bakunya tidak perlu diragukan. Pemasok dari perusahaan ini adalah pemasok bahan baku besi, canopy dan bahan-bahan produksi/operasional lainnya.

d. Produk Pengganti

Perusahaan memiliki ancaman produk pengganti tetapi dampaknya terhadap perusahaan kecil. Karena daya tahan produk dari kayu lebih lemah dibanding dengan produk dari besi.

e. Persaingan sesama Industri

Tingkat persaingan dalam sesama industri sangat ketat karena perusahaan yang bergerak dibidang ini sangat banyak, sehingga kualitas produk yang dihasilkan perusahaan harus terus ditingkatkan agar perusahaan dapat mengalami pertumbuhan.

3. Dalam rencana penerapan formulasi strategi yang baru, pihak perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa alternatif strategi yang ada, yaitu Memperluas jangkauan pasar, mempertahankan dan meningkatkan kualitas SDM, melakukan penambahan jumlah produk atau jasa baru, meningkatkan kualitas atas jasa yang diberikan, mempertahankan hubungan kerjasama dengan supplier, meningkatkan kegiatan promosi perusahaan, menambah jumlah tenaga kerja, dan melakukan penelitian pemasaran pada media massa

Saran

Dari kesimpulan di atas maka saran yang dapat diutarakan adalah:

1. CV. Eka Jaya hendaknya melakukan penambahan pada tenaga kerja pada bagian operasional, kepala bengkel, kepala proyek, staf pemasaran, dan staf sumber daya manusia dengan tujuan agar struktur organisasi perusahaan saat ini dapat tersistem dengan baik sehingga *job-desc* saat ini tidak ganda. Dari penambahan tenaga kerja juga dapat berdampak pada pertumbuhan perusahaan secara kuantitas, sehingga kapasitas perusahaan dapat bertambah.
2. CV. Eka Jaya tetap memiliki komitmen terhadap kerjasama dengan *supplier* karena bahan baku dari *supplier* berkualitas dan harga produk *supplier* yang ditawarkan dibawah standart.
3. CV. Eka Jaya sebaiknya selalu memperhatikan kualitas jasa perusahaan karena kualitas jasa perusahaan merupakan hal yang penting untuk pertumbuhan perusahaan.
4. CV. Eka Jaya dapat mulai untuk meningkatkan promosi melalui berbagai media massa, membuat situs perusahaan sendiri, ataupun mengadakan promosi pada penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acur, Nuran & Englyst, Linda (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 69-91. Retrieved September 23, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Badan Pusat Statistik. (2014). Struktur PDB menurut Lapangan Usaha tahun 2011 s.d 2013. Retrieved September 4, 2014, from http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05feb14.pdf.
- Bungin, B. (2009). Metodologi penelitian kuantitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- David, Fred R. (2005). *Strategic Management, Concept & Cases* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dirgantoro, Crown (2001). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Grasindo.
- Griffin, Ricky W. (2009). *Manajemen* (7th ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kementerian Perindustrian. (2012). Definisi industri. Retrieved September 4, 2014, from <http://www.kemenperin.go.id/tanyajawab/detail.php?id=3703>.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1997). *Dasar-dasar pemasaran* (7th ed.). Jakarta: Prenhallindo.
- Leung, B., Hui, E., Tan, J., Chen, L., Xu, W. (2011). SWOT Dimensional analysis for strategic planning –The case of Overseas Real Estate Developers in Guangzhou, China. *International Journal of Strategic Property Management*, 15, 105–122. Retrieved September 4, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Moleong, L.J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif* (32th ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Mohammad. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. (2003). *Strategic Management: Formulation, implementation, dan control*. New York: McGraw-Hill.
- Rauch, Peter (2007, Januari). SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *Eur J Forest Res*, 126, 413–420. Retrieved September 28, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Schermerhorn, John R. (2003). *Manajemen Buku I*. (Putranta et al.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kualitatif, kuantitatif, R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Umar, Husein. (2010). *Desain penelitian manajemen strategik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.